



Aportes al análisis de la capacidad de gestión centrada en la innovación con explotación y exploración

Contributions to the analysis of management capacity focused on innovation with exploitation and exploration

JURADO, Jorge I. [1](#)

Recibido: 21/02/2019 • Aprobado: 11/07/2019 • Publicado 22/07/2019

Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

En este artículo se explora el papel de los recursos y las capacidades en la creación de valor de las empresas desde la innovación tecnológica. Objetivo. Identificar las capacidades de gestión desde la ambidestreza organizacional. Metodología. Revisión de la literatura sobre las capacidades organizacionales de acuerdo a las categorías de explotación, exploración, capacidades humanas y gestión. Hallazgo: La capacidad de gestión incluye el manejo del riesgo, el conocimiento como un activo y ventajas competitivas como capacidad de acción para la innovación.

Palabras clave: Capacidades, ambidestreza organizacional, gestión, innovación

ABSTRACT:

This paper explores the role of resources and capabilities in the creation of value of companies from technological innovation. Objective. Identify management capabilities from the ambidestreza organizational. Methodology. Review of the literature on organizational capacities according to the categories of exploitation, exploration, human capabilities and management. Finding: Management capacity includes risk management, knowledge as an asset and competitive advantages as an ability to act for innovation.

Keywords: Capabilities, organizational Ambidexterity, management, innovation

1. Introducción

La organización industrial y el cambio organizacional son campos interdisciplinarios, donde la administración, la economía y la sociología del trabajo tienen mucho que decir en beneficio de la optimización de recursos y capacidades en los sistemas productivos (Tirole, 1995). En este artículo se analiza la gestión de la explotación y exploración como posibilidades de acciones de ambidestreza organizacional. Así mismo, se reconoce que la ambivalencia o complementariedad entre explotación y exploración permite avanzar en procesos de innovación.

El mundo empresarial como espacio de trabajo necesita territorio, es en este, donde se reconocen las dinámicas macro (geografía económica), meso (políticas e incentivos) y microeconómicas (organización industrial); a la vez, es el resultado de la construcción de relaciones entre el espacio sectorial, el espacio geográfico y la gestión. Lo enunciado convierte al ciclo de vida y la distribución espacial de las empresas en un proceso de desarrollo endógeno más que exógeno, porque cada vez depende más del fortalecimiento del capital social, la organización de la producción, y de las mejores relaciones interinstitucionales e interempresariales. Además, se reconocen las convenciones que se crean en torno a la región y las capacidades humanas. (Cardona y Cano, 2005)

El artículo se centra en la revisión de literatura y la vinculación del tema a través de 4 tesis asociadas a innovación, crecimiento, ambidestreza y capacidades organizacionales.

2. Metodología

Este trabajo se fundamenta en una revisión documental por medio de la cual se busca la comprensión de las categorías de explotación y exploración, de las capacidades humanas y los recursos en la gestión. El análisis se hace desde el institucionalismo. Se seleccionaron investigaciones y publicaciones a nivel nacional e internacional que desarrollan el tema, especialmente, las que describen las condiciones en las cuales la ambidestreza es un concepto que amplía las capacidades organizacionales.

En la revisión de literatura se tuvieron en cuenta las dimensiones de capacidades de gestión, innovación y ambidestreza organizacional. Se analizaron estudios, a través de fichas textuales y analíticas que permitieron sistematizar los hallazgos de cada investigación y los postulados de los autores.

3. Resultados

El aprendizaje organizacional como capacidad de acción determina las posibilidades de explotación de recursos existentes y exploración de los nuevos, asociados a ambidestreza organizacional y gestión. Interesa la posibilidad de prácticas organizacionales que mejoren la valoración de la empresa y del corporativo al cual pertenece (Callejón y Ortun, 2009), porque el tema se asocia a la economía emprendedora, como un campo de estudio de la empresa. A continuación, se presentan las cuatro tesis que desarrollan el tema de estudio.

3.1. La acción de las capacidades de organización y las capacidades personales.

Innovación y crecimiento de las empresas van de la mano en el fortalecimiento de la estructura productiva y la ampliación de capacidades. Es la incorporación en la sociedad del conocimiento y requiere dos aspectos la productividad y la competitividad. Estos dependen, de un lado, de la capacidad de adquirir conocimiento y de procesar información, lo cual quiere decir educación, adaptada a ese nuevo tipo de producción basado en la generación de conocimiento; por el otro, requiere de articulaciones en red, esto quiere decir que cada vez más las empresas y todo tipo de organizaciones funcionan en su práctica cotidiana en redes (Cardona y Escobar, 2012; p. 128).

Así, la innovación para el desarrollo de capacidades organizativas es una condición previa necesaria para la innovación tecnológica, y por lo tanto es importante tener en cuenta el papel de las fuerzas endógenas de la organización, tales como la capacidad para el aprendizaje, los valores, los intereses y el poder, los cuales se requieren en la configuración de la transformación organizacional con el cambio tecnológico, como lo plantean los autores: Lam (2002), Castell y Hall (2001), Castell (2002), Duran y otros (1998) y Audretsch y Feldman (1996). Además, las teorías de la organización, las teorías de la adaptación estratégica y el cambio continuo son referentes para la comprensión de la realidad empresarial que requiere ambidestreza organizacional.

Schumpeter (1975:84), define la empresa como la realización de nuevas combinaciones y a

los empresarios como los individuos encargados de dirigirla, por eso se integra la definición de empresario al de innovador. Tanto así que el carácter de emprendedor se pierde una vez se inicia el negocio y se empieza a producir, por eso se separan acciones de explotación y exploración en las organizaciones. Algunos autores como Méndez y Caravaca (1996:35), consideran la organización como una entidad con capacidad de decisión, gestión y administración, que presenta una determinada estructura interna y declara un domicilio o razón social, aunque la localización de sus actividades pueda situarse en uno o varios establecimientos en lugares diversos. La postura schumpeteriana afirma que las grandes empresas son las mejores dotadas para explotar las oportunidades de innovación (Acs, Audretsch y Feldman, 1994:336-340), en este caso, la propuesta se orienta a desarrollos empresariales que articulan explotación y exploración en condición de ambidestreza.

Aportes a esta discusión la lideran autores como Acs y Audretsch (1986), Aghion y Howitt (1992), Acs, Audretsch y Feldman (1998) y Love y Roper (1999); y en el ámbito de América Latina y Colombia, Duran y otros (1998), Burachik (2000), Cardona y Cano (2005) y CEPAL (2000) y Lora (2001). En esta literatura preocupan las economías de localización, porque ofrecen ganancias por productividad asociadas con: 1) ganancias por reducción de costos de información, costos de innovación y de adaptación de nuevos métodos de producción y de comercialización; 2) ganancias por reducción de costos de reclutamiento y formación de mano de obra; y 3) obtención de externalidades positivas debidas al aprovechamiento de mano de obra formada en empresas de los competidores cuando deciden localizarse y generar spillovers (Cardona y Cano, 2005).

Así mismo, el reconocimiento de la empresa en la estructura industrial, permite evidenciar que la potencialidad que pueden desarrollar las empresas va mucho más allá de los esfuerzos diferenciales efectuados desde investigación y desarrollo que lleve a la innovación. Se trata, por el contrario, de actividades incrementales que requieren ser desarrollados a lo largo de la organización, constituyendo lo que se suelen denominar actividades innovativas difundidas. La posibilidad de prácticas organizacionales que amplíen capacidades y mejoren la valoración es un asunto de importancia porque dinamiza la economía emprendedora (Callejón y Ortun, 2009), como un campo de estudio de la empresa donde la innovación tiene un papel fundamental.

La concepción no lineal, ni predecible del proceso de innovación está sujeta a determinantes tecnológicas y organizacionales de los procesos productivos de las empresas, a capacidades cognitivas de los individuos y a otros procesos que a nivel meso y macro que favorecen la absorción de la tecnología incorporada por las empresas y países (Carrillo, Hualde y Villavicencio, 2012: 9).

La evolución de las organizaciones se sustenta en las decisiones focalizadas en lograr que las habilidades de las personas, capacidades, competencias, tecnologías, estructura, jerarquía y entorno se clarifiquen, se consoliden y se transformen en capacidades propias de la empresa que impulsen y sostengan el crecimiento y desarrollo. Así, entendiendo lo anterior como capacidades dinámicas, se convierten en una capacidad de la empresa y se despliegan en las decisiones de la alta dirección para reconfigurar los activos existentes y desarrollar nuevas habilidades necesarias para abordar las amenazas y oportunidades emergentes (Eisenhardt y Martin, 2000; Helfat y Peterat, 2003; Teece, Pisano y Shuen, 1997; O`Reilly y Tushman, 2008).

En la historia de las organizaciones se identifican hechos que han definido presiones (decisiones sobre procesos, procedimientos, estrategias, liderazgo y recursos) particulares para el aprendizaje y el desarrollo que han impactado de manera positiva o negativa la cultura organizacional en lo referente a comportamientos, relaciones, compromisos con la productividad, visión de conjunto, identidad e innovación.

3.2. Existe una asociación positiva entre posición tecnológica y los aprendizajes organizacionales con posibilidad de fortalecimiento de la innovación cuando se reconoce la explotación y exploración

En el desarrollo organizacional se reconoce el aprendizaje como impulsor para lograr las capacidades dinámicas de la organización, que enfatizan el papel clave del liderazgo estratégico en la adaptación, integración y reconfiguración de las habilidades de la organización para adaptarse a entornos cambiantes (Eisenhardt y Martin, 2000; Lavie, 2006; O'Reilly y Tushman, 2008). Además, el aprendizaje organizacional juega un rol principal al explicar la formación de alianzas, colaboraciones inter-organizacionales y diversos tipos de actividades de cooperación, entendiendo que internalizar el conocimiento de la otra parte es una de las principales motivaciones para establecer relaciones inter-organizacionales (Koza y Lewin, 1998).

Se evidencia que el aprendizaje lleva a las empresas a una dinámica de aceleración de la explotación y la exploración, y hace contribuciones positivas o negativas a la posición competitiva (Levinthal y March, 1993). La exploración está relacionada con actividades como la búsqueda, la experimentación y la toma de riesgos, mientras que la explotación se relaciona con la ejecución, la eficiencia y la evitación de riesgos (March, 1991).

Es un hecho reconocido que el aprendizaje organizacional determina características propias de las organizaciones como son las capacidades para responder a un entorno de incertidumbre, el proceso para el cambio, las relaciones sociales-organizacionales surgidas del acoplamiento a patrones de comportamiento que privilegian la diversidad multicultural, los acuerdos productivos y los múltiples procedimientos, definiendo una cultura propia que refleja la identidad organizacional.

La explotación y la exploración se reconocen como componentes de la ambidestreza organizacional, una capacidad dinámica que le permite a la empresa según Teece, Pisano y Shuen (1997 p.516) "integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para abordar entornos rápidamente cambiantes". Es decir, la ambidestreza organizacional modera el efecto del gobierno ambidiestro de la organización sobre la innovación (Blome, Schoenherr y Rexhausen, 2013) y confirma la relación con la innovación, especialmente, con la innovación tecnológica (He and Wong, 2004).

La capacidad innovativa de los agentes puede ser conceptualizada como su potencialidad para transformar conocimientos generales en específicos a partir de procesos de aprendizaje formales e informales que les permiten aumentar sus competencias. Este proceso se manifiesta en la capacidad alcanzada por las firmas para el desarrollo y el mejoramiento de productos y procesos, la implementación de cambios organizacionales y el desarrollo de nuevas formas de vinculación con el mercado.

La verdadera innovación es un concepto de gran alcance como una capacidad única para alinear a las personas, fomentar la creatividad y traer una mejora significativa a los procesos existentes o cambios transformacionales a los sistemas integrales e industrias (Lazarus y Fell, 2011). La innovación abierta es una estrategia de trabajo organizacional coordinado que impacta el desempeño (González-Sánchez y García-Muiña, 2011). La disposición de los ambientes organizacionales se reconoce cuando los sujetos despliegan sus potencialidades en un enfoque creativo y a innovación abierta para acceder a los recursos disponibles externamente, entre los que se describen: crowdsourcing, co-creación, acuerdos de colaboración, adquisición o licenciamiento de patentes y outsourcing de innovación en nuevos productos.

Lograr que las decisiones que toma la dirección alcancen a convertirse en procesos o productos que surgen del estudio intra-empresa y del entorno, implica que los dirigentes apliquen mecanismos de integración del conocimiento que se refieren a los procesos formales y estructuras que aseguran la captura, análisis, interpretación e integración de mercado y otros tipos de conocimiento hacia diferentes unidades funcionales dentro de la organización (Olson, Walker, and Ruekert 1995; Zahra, Ireland, and Hitt 2000).

La empresa tiene dos ámbitos para innovar: interno y externo, y profundizar en el conocimiento de estos solo es posible con la conformación y participación en enlaces y redes (González-Sánchez, et al., 2011). Se cuestionan las posibilidades de una gran brecha entre las aspiraciones de los ejecutivos para innovar y sus capacidades para la ejecución en las organizaciones.

Las organizaciones se dinamizan desde el emprendimiento, este se constituye en un aporte para elevar la eficacia de la gestión empresarial local a través de las políticas de fomento que elevan la capacidad para la asistencia técnica, el acceso a los canales de crédito y a la información. Es decir, en la dinámica industrial, y en ella el ciclo de vida industrial, es una preocupación fundamental la gestión del proceso de explotación y exploración para el desarrollo. La innovación, la generación de empleo y las actividades de cooperación son elementos esenciales para su entendimiento y pasan por la explotación la exploración de las posibilidades.

3.3. La relación entre la exploración de nuevas posibilidades (innovación) y la explotación de sus estructuras y recursos para el aprendizaje organizacional son resultados de la vinculación entre la capacitación, capacidades y gestión

La localización de los recursos físicos y humanos en la innovación desde exploración o explotación amplia de capacidades en la gestión, en especial para cruzar costos y beneficios a través de la investigación que se vuelve conocimiento y se alimenta de lo ya establecido (March, 1991). Es decir, las dos situaciones, explotación y exploración, se reconocen en las dinámicas de la gestión y se vuelven bienes y servicios en el uso del conocimiento para crear oportunidades para ser organizaciones flexibles, medibles y modelables.

Para Jansen, Tempelaar, van den Bosch y Volberda, (2009), los investigadores Benner and Tushman (2003), Daneels (2002) y He and Wong (2004) han mostrado explícitamente y abrazado la idea que la innovación, por el lado de la explotación es diseñada para reunir las necesidades que emergen de los consumidores o mercado. Y por el otro, la innovación de exploración requiere nuevo conocimiento a partir del conocimiento existente y la persecución de nuevas tecnologías y competencias del consumidor. Las innovaciones de explotación reúnen las necesidades existentes de los consumidores o el mercado (Benner and Tushman 2003, He and Wong 2004).

Las organizaciones buscan la adaptación de procesos por refinamiento de la explotación y forma más rápidas para la exploración. Es más, la flexibilidad en el uso de los recursos y exploración como una apuesta para mejorar la toma de decisiones en productos y servicios. En este sentido, la paradoja de la innovación como resultado de la investigación vuelta conocimiento y a la vez resultado, para ello se necesita transformación del conocimiento en la gestión de la innovación. El fortalecimiento organizacional para elevar el desempeño es resultado del proceso de transformación donde el conocimiento se acumula y encadena desde el Spillovers que minimiza la rivalidad.

La teoría de la organización industrial es un soporte importante en la dinámica organizacional, desde ella se reconocen las relaciones humanas como fuente de riqueza en la organización, que, orientadas desde el enfoque de sistemas y de la contingencia, permiten descubrir las estructuras organizativas más eficaces en determinados sectores. Así mismo, se reconoce que en la certificación de la estructura de una empresa y su funcionamiento, depende la interacción con el ambiente interno y externo como referente de las capacidades institucionales (Powel y Di Maggio, 1991).

Desde las investigaciones se concluye que el entorno y la tecnología son las variables que producen mayor impacto sobre la organización. Es decir, las empresas que logran potenciar innovación desde explotación de recursos y exploración de nuevo conocimiento, para la consolidación de los cambios en el entorno y la tecnología, permite predecir las diferencias de estructura y funcionamiento de las empresas (García y Vélaz, 2011).

3.4. La relación entre capacidades de innovación y tecnologías con el desempeño de las empresas desde las posibilidades de explotación y exploración, se sustentan en el uso de los recursos internos y externos que garantizan un rol en las

relaciones inter-organizacionales y la consecución de la ambidestreza organizacional

El desarrollo organizacional requiere sostenibilidad, en especial en las relaciones entre actores en la organización, que permiten que la inversión en conocimiento y explotación se vuelvan potencialidades en innovación en las empresas. Estas se reconocen desde la concreción del conocimiento y permiten que la acumulación de este, desde las capacidades no sea un fin en sí mismo, sino más bien un medio para lograr ciertos objetivos en los sistemas productivos. El logro de tales objetivos corresponde a lo que se denomina aquí desempeño empresarial, definido desde dos ópticas: 1) el desempeño Innovador, entendido como el logro de innovaciones tecnológicas de producto y proceso; y 2) el desempeño de la organización, relacionado con el impacto de la innovación en las ventas, las utilidades, la participación en el mercado y las exportaciones (Cardona y Escobar, 2012; Aparicio, Urbano y Audresch, 2017).

La ambidestreza organizacional se vuelve una habilidad interna y externa, que se fundamenta en las capacidades dinámicas y se potencian a partir de los procesos y reconocimiento de las formas de explorar o no un conocimiento existente desde el empresario-emprendedor para producir o comercializar (Audresch y Keilbach, 2004; Acosta, Longo-Somoza y André, 2013; Cardona y Cano, 2007).

En esta nueva conceptualización, desde la ambidestreza, se parte de la idea de que las ventajas comparativas se pueden crear si se tienen capacidades humanas que actúen de forma dinámica. En ese tránsito de las ventajas estáticas a las ventajas con capacidades dinámicas, la tecnología, el desarrollo de procesos de aprendizaje y el incremento de la capacidad innovativa juegan un rol clave.

Así, la capacidad de aprender, concebida como un proceso interactivo social, y el desarrollo de competencias entre los agentes, juegan un rol clave en el éxito económico de organizaciones donde el aprendizaje organizacional se garantiza con las capacidades humanas como determinantes del proceso de reproducción y consolidación de la organización industrial y el entramado eficiente del desarrollo económico.

4. Conclusiones

La gestión como capacidad de acción y decisión, reconoce los sistemas de control como mecanismo a través del cual se optimizan acciones de ambidestreza en la explotación y exploración en las empresas. Además, influye positivamente en la dinámica empresarial por la asociación entre gestión de la calidad y posicionamiento de la empresa que garantizan rendimiento, desempeño y mercado, por eso existe la relación en U entre fuentes de tecnología nueva (exploración) y uso de las conocidas (explotación).

La reflexión conduce a reconocer que las condiciones de las empresas dependen de la gestión del conocimiento y el apoyo de las instituciones, por eso las capacidades tienen un papel fundamental en el fortalecimiento de las empresas cuando se optimizan acciones de innovación desde la explotación y la exploración.

La estructura empresarial se mueve desde la ampliación de capacidades humanas hacia la ambidestreza organizacional, orientando dichas acciones tanto internas y como externas a cambios institucionales y prácticas emergentes de los actores de acuerdo con los intereses. En este sentido, se sugiere que la ambidestreza ofrezca reglas del juego que garanticen un lugar a la organización como institución.

Es decir, desde las dinámicas organizacionales procurar crear y mantener sistemas de significados comunes que busquen el aprovechamiento de la contingencia y el desarrollo tecnológico. Así, las instituciones como condición para el desarrollo de la ambidestreza entre la exploración y explotación de la innovación en la organización requieren políticas desde organización industrial con una visión estratégica corporativa que mantengan el proceso de reproducción.

Referencias bibliográficas

- Acosta, Julio C.; Longo-Somoza, Mónica; Fischer, André L. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. Cuadernos de Administración, vol. 26, núm. 47, julio-diciembre, 2013, pp. 35-62 Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia
- Acs, Z.J., Audretsch, D.B., Braunerhjelm, P. y Carlsson, B. (2004). The Missing Link: The Knowledge Filter and Entrepreneurship in Endogenous Growth, CEPR Discussion Paper No. 4783.
- Acs, Z.J, D.B, Audretsch, and M. Feldman (1994). R&D spillovers and recipient firm size. Review of economics and statistics. Vol. 100, P. 336-340
- Audrestch, David y Feldman, Maryann. (1996). R and D spillovers and the geography of innovation and production. En: The American Economic Review, Vol. 86 No. 4, p. 630-639.
- Audresch, David y Fritsch, Michael (1999). The industry component of regional new firm formation processes. Review of Industrial Organization, No.15.
- Audretsch D.B. y Keilbach, M.C. (2004). Entrepreneurship Capital and Economic performance, Regional Studies, vol. 38.8:949-959.
- Audretsch, D. (2009). Capital emprendedor y crecimiento económico, Revista de investigaciones Regionales. No. 15, p. 27-45
- Aghion, Ph. y Howitt, P. (1992): A Model of Growth Through Creative Destruction, Econometrica, 60 (2):323-351.
- Aparicio, Sebastian; Urbano y Audresch, M. (2017). Institutional factors, opportunity entrepreneurship and economic growth: Panel data evidence. Revista Technological Forecasting & Social Change
- Arrow, K.J. (1962). Economic welfare and the allocation of resources for invention, en RR Nelson (ed.) The Rate and Direction of Inventive Activity, Princeton University Press.
- Barsh, J., Capozzi, M. M., & Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. McKinsey Quarterly. Issue 1, Pages 36-47
- Benner, M. J. & Tushman, M. L. (2003). Exploration, exploitation, and process management: the productivity dilemma revisited. Academy of Management Review, 28, 238-256.
- Blome, C., Schoenherr, T. and Rexhausen, D. (2013), "Antecedents and enablers of supply chain agility and its effect on performance: a dynamic capabilities perspective", International Journal of Production Research, Vol. 51 No.4, pp. 1295-1318.
- Burachik, G. (2000). "Cambio tecnológico y dinámica industrial en América Latina". En: Revista de la Cepal No. 71. Agosto.
- Caballero, R.J. y Hammour, M.L. (1996): On the Timing and Efficiency of Creative Destruction, The Quarterly Journal of Economics, 111(3):805-852.
- Callejón, M. y Ortún, V. (2009): "La caja negra de la dinámica empresarial", Revista de Investigaciones Regionales, No.15, pp 167-189.
- Cardona, M y Cano, C.A., 2005. Territorio, ciclo de vida y estructura empresarial. Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Cardona, M., & Cano, C. (2007). La innovación empresarial y el mundo de las tecnologías de producción. Pereira: Revista Gestión y región.
- Cardona A., M y Escobar A., S. (2012). Innovación en la transformación productiva industrial: aportes a la discusión. Semestre Económico, vol. 15, núm. 31, enero-junio, 2012, pp. 127-151
- Castell, Manuel y Hall, Peter (2001). Tecnópolis en el Mundo. La información de los complejos industriales del siglo XXI. Madrid, Alianza editorial, 363p. Innovación en la transformación productiva industrial: aportes a la discusión Semestre Económico, volumen 15, No. 31, pp. 127-152 • ISSN 0120-6346, enero-junio de 2012, Medellín, Colombia 149
- Castells, Manuel (2002). La era de la información, economía, sociedad y cultura, volumen 1: la sociedad red. México D.F., Siglo XXI editores, 592p.

- Carrillo, J., Hualde, A. & Villavicencio, D. (2012) Coordinadores. Empresas y su entorno. El debate de la innovación. En: Dilemas de la innovación en México. Dinámicas sectoriales, territoriales e institucionales. 1ª ed. Tijuana: El Colegio de la Frontera del Norte, México, D. F.: Red temática complejidad, ciencia y sociedad de Conacyt, 2012. ISBN: 978-607-479-074-0
- CEPAL (2000). Equidad, desarrollo y ciudadanía. Capítulo 9: "Un crecimiento más dinámico".
- Danneels, E (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. Department of Management, Worcester Polytechnic Institute, Worcester, Massachusetts, U.S.A. *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 23: 1095-1121
- Duran, Xavier; Ibáñez, Rodrigo; Salazar, Mónica y Vargas, Marisela (1998). La innovación tecnológica en Colombia: características por tamaño y tipo de empresa. Bogotá, Departamento Nacional de Planeación, 237p.
- Eisenhardt, K y J. Martin, 2000. Dynamic capabilities. What are they?. *Strategic Management Journal*, p. 1105-1121
- García, R. & Velaz, I. (2011). Los ciegos y el elefante - Grandes visiones en dirección de empresas. Editorial Civitas, P. 154
- Gibson, Irvine & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Revista Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, 209-226
- González-Sánchez, R., & García-Muiña, F. E. (2011). Open innovation: A preliminary model from the knowledge-based theory. *Innovación abierta: un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento. Intangible Capital*. Vol. 7, Issue 1, Pages 82-115.
- Helfat, C. E. (2007). Stylized facts, empirical research and theory development in management. *Strategic Organization*, 5(2), 185-192.
<https://doi.org/10.1177/1476127007077559>
- Jansen, J.J.P., Tempelaar, M.P., van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, 20 (4), 797-811.
- He, Z. L. & Wong, P. K. (2004). Exploration versus exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15: 481-494.
- Koza, M.P. y Lewin, A.Y. (1998): The Co-evolution of Strategic Alliances. *Organizational Science*, Vol. 9, n° 3, pp. 255-264.
- Lam, Alice (2002). Los Modelos societales alternativos de aprendizaje e innovación en la economía del conocimiento. [En línea] Organización de Estados Iberoamericanos, Madrid, OEI, <http://www.campus-oei.org/salactsi/lam.pdf>. [10/08/2011].
- Lazarus, I. R. & Fell, D. (2011). Innovation or stagnation? Crossing the creativity gap in healthcare (Article). *Journal of Healthcare Management*. Vol. 56, Issue 6, November, Pages 363-367.
- Lavie, D (2006). The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based view. *Academy of management*. Vol 31, No.3, p.638-658
- Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 797-818.
- Levinthal, D. A, & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, p. 95-112.
- Love, J.H & S. Roper (1999). The determinants of innovations: R&D, technology y transfer and networking effects. *Review of industrial organizations*, p. 43-64
- Lora, E. 2001. Las reformas estructurales en América Latina: Qué se ha reformado y como medirlo?, DC, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Investigación. Documento mimeografiado.
- Lucas, R.E. (1993). Making a Miracle, *Econometría*, 61 (2):251-272. Melitz, M.J. (2003): "The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity",

Econométrica, 71(6):1695-1725.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Méndez, R. & Caravaca, I. (1996) *Organización industrial y territorio*. Editorial Síntesis S.A. Madrid. España.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation, en *Organizational Science*.

Metcalfe, J.S. (1998): *Evolutionary Economics and Creative Destruction* Routledge. Parker, S.C. (2007): *Policymakers beware!*, cap. 4 de Audretsch et al. (eds.) *Handbook of Research on Entrepreneurship Policy*, Edward Elgar. Romer, P.M. (1986): "Increasing Returns and Long-Run Growth", *Journal of Political Economy*, 94 (5): 1002-37.

O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, p. 185-206.

Olson, E. M., Walker, O. C. & Rueker, R. W. (1995). Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness. *The Journal of Marketing*, 48-62

Powell, W. y Di Maggio, P. (1991). *Nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. FCE, Mexico

Schumpeter, J.A. (1911): *The Theory of Economic Development*, publicado en inglés en 1934 por Harvard University Press y reimpresso en 1997 por Transaction Publishers.

Schumpeter, J.A. (1975): *Capitalism, Socialism and Democracy*, reimpresso en 1994 por Routledge, inicialmente Editorial Harper Torchbooks, p. 84

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

Tirole, J. (1995) *The theory of industrial organization*. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts. London, England.

Zahra, S. A., Ireland, R. D., and Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, (43): 925-50.

1. Universidad Nacional de Colombia – Universidad de Manizales jjurado@umanizales.edu.co

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 40 (Nº 25) Año 2019

[\[Índice\]](#)

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]